

## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

### FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement : CHU de CAEN  
Service : Blocs Opératoires  
Adresse : Avenue de la côte de Nacre  
Code postal : 14 033  
Ville : CAEN  
Personne référente : Mme OZANNE Sabine,  
Fonction : Cadre supérieur de Santé des blocs opératoires  
Tél. : 02.31.06.46.45  
E-mail : ozanne-s@chu-caen.fr

#### **Domaine(s) (cochez 1 ou plusieurs domaines) :**

- Attractivité
- Communication interne
- Conditions de travail et santé au travail
- Coopérations entre établissements
- Coopération entre professionnels
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Gestion RH / Contrôle de gestion
- GPEC
- Management
- Organisation du travail
- Politique sociale
- Autre (préciser) .....

#### **Personnel concerné :**

PM

PNM

Ensemble du personnel



## Titre

Développement d'un Management par la qualité et la gestion des risques au sein des blocs opératoires du CHU de Caen.

## Contexte et objectifs

Sous l'impulsion du Cadre Supérieur de Santé (CSS), un management par la qualité a été pratiqué auprès des 7 cadres de santé composant l'équipe d'encadrement des blocs opératoires du CHU de CAEN. Ce management par la qualité a été développé en utilisant les principes, méthodes et outils issus des démarches qualité et gestion des risques.

En 2011, l'encadrement supérieur des blocs opératoires est renouvelé dans un contexte de rupture, d'incertitude. L'éclatement des blocs sur 5 sites ne permet pas une vision d'ensemble. Ce sont 14 spécialités, 3 filières différentes : chirurgie programmée, urgente, semi-urgente qui nécessitent d'être réorganisées dans un contexte particulier :

- Une situation financière très dégradée : plan de retour à l'équilibre avec une restructuration importante des Ressources Humaines (RH) paramédicales.
- Un nouveau Projet Médical s'inscrivant dans une démarche de rupture avec le modèle établi : création de l'ambulatoire chirurgicale sur un site, développement de l'Hospitalisation de Semaine et une nouvelle gouvernance souhaitant faire évoluer les pratiques managériale et la régulation de l'activité des blocs.
- L'enjeu de la certification : un sursis à certification est prononcé par la Haute Autorité de Santé (HAS) en 2012 pour les blocs opératoires assorti d'une demande de fermeture d'un bloc sous trois mois. L'élaboration d'un plan d'actions nécessite la mobilisation de l'ensemble des acteurs des blocs opératoires et est saisie comme une opportunité pour acculturer les équipes paramédicales et médicales aux démarches qualité et gestion des risques.
- Le projet de reconstruction du nouvel hôpital : plateau interventionnel unique sur un seul site.
- Une équipe d'encadrement peu expérimentée (3 cadres de santé et 4 faisant fonction de cadre) avec un faible collectif professionnel (scission anesthésie et chirurgie) sans notion d'entraide et de partage.
- L'absence d'outils managériaux communs : disparité de pratiques avec une méconnaissance collective des objectifs, absence de réunion d'encadrement formalisées et structurantes.
- L'affranchissement de la spécialité d'infirmier anesthésiste ou de bloc opératoire pour nommer un cadre de bloc : révolution culturelle développant une notion d'interprofessionnalité.

## Description du projet, actions réalisées et calendrier

Dans un tel contexte, le CSS devait trouver une alternative aux techniques de management habituellement enseignées et expérimenter un mode de management plus fédérateur auprès de l'équipe d'encadrement des blocs. Paradoxalement, le contexte spécifique des blocs opératoires du CHU de Caen et le sursis à certification ont constitué un levier managérial. En effet, au-delà des clivages corporatistes, l'objectif était de développer une dynamique de partage et d'échanges dans un but commun : lever le sursis à certification. Compris et partagé par tous les acteurs managériaux des blocs opératoires, un collectif cadres de blocs opératoires s'est créé.

Ainsi, s'appuyant sur le Programme d'Actions Qualité (PAQ) institutionnel défini dans la politique qualité du CHU de Caen et les manuels de certification de la HAS, le CSS a mis en œuvre un ensemble d'actions en développant un management par la qualité et la gestion des risques :

- Création de temps d'échanges managériaux structurés.
- Création d'outils communs informatisés partagés.
- Déclinaison des constats du rapport de certification constituant un état des lieux partagé par l'ensemble de l'encadrement.
- Création d'un plan d'actions qualité et gestion des risques, sous forme d'un diagramme de GANT, pour l'ensemble des blocs opératoires, déclinés ensuite pour chaque site selon les spécificités.
- Développement d'une culture Qualité commune dans tous les domaines : gestion des interfaces avec les services support, amélioration des pratiques professionnelles, réalisation des check-lists, mise en place des évaluations régulières : audits, EPP...

Ces actions devaient être réalisées en quelques mois sur 2012 à 2013. Au-delà de la levée du sursis, le projet était de pérenniser cette dynamique.

## Méthode adoptée : association des différents acteurs, instances...

Sous la houlette du CSS des blocs opératoires, les cadres de bloc, le qualicien et la direction Qualité, la Direction de l'Activité Médicale en charge des blocs opératoires et de l'anesthésie (DAM), la Direction des Soins (DS) et les chefs de pôle Chirurgie et Anesthésie participent à définir les orientations. Les axes d'amélioration de la Qualité respectent en tous points les recommandations de la HAS permettant de développer une culture commune de management par la qualité.

Le conseil des blocs opératoires et le conseil qualité sont les instances de partage de cette démarche de management par la qualité.

## Résultats obtenus et modalités d'évaluation : organisationnel, financier, impact pour les agents et les patients

L'implication de toutes les catégories socioprofessionnelles à ces démarches est le résultat du management par la qualité exercé par l'ensemble des cadres des blocs opératoires.

Une uniformisation des pratiques de management est constatée :

- Professionnalisation de l'équipe d'encadrement en lien avec un collectif fort.
- Responsabilisation des cadres de blocs opératoires : la notion d'autonomie remplace celle d'indépendance : missions confiées sous la supervision du CSS, partage d'outils informatisés communs avec la Direction des Soins, la Direction de l'Activité Médicale en charge des blocs opératoires et de l'anesthésie et la Direction de la Qualité.
- Suivi d'un plan d'actions élaboré et réévalué à chaque réunion hebdomadaire de l'encadrement des blocs opératoires et lors des entretiens individuels réguliers des cadres de bloc.
- Partage d'un fichier de pilotage des Temps de Vacation Opérateur (TVO).
- Développement homogène des connaissances et des compétences paramédicales au sein des blocs opératoires grâce à la mise à disposition d'une check-list uniformisée des attendus issus des référentiels de compétences par catégorie professionnelle.
- Développement d'une mobilité interbloc des personnels paramédicaux respectueuse des compétences : un tableau de recensement et de suivi des compétences permet le suivi des agents.
- Aide à la gestion de l'absentéisme ponctuel suivant une procédure partagée.
- Elaboration d'une check-List de documents et informations à diffuser aux nouveaux arrivants ou stagiaires et élaboration d'un livret d'accueil selon la trame institutionnelle.

Le processus managérial des blocs opératoires est évalué de façon régulière depuis 4 ans, avec des audits croisés entre blocs opératoires, qui mobilisent tous les acteurs.

La satisfaction des cadres de bloc est évaluée. Les entretiens individuels permettent d'apprécier l'esprit d'équipe amenant à une gestion collective des problématiques. Ce qui favorise la lutte contre l'isolement face aux difficultés. L'enjeu est également de lutter contre l'usure professionnelle en développant les compétences et en maintenant la motivation au travail.

Des démarches et des temps de rencontre Qualité, ouverts à tous les professionnels des blocs, sont généralisés, pérennisés et permettent une amélioration continue des pratiques : CREX inter blocs, journées Qualité par blocs opératoires et journée Qualité commune des blocs opératoires planifiée le 03 novembre 2016, réalisation d'exercices de simulation in situ tels que l'évacuation d'une salle d'opération en fonctionnement réalisé en partenariat avec le SDIS 14 ou la gestion de situations critiques en salle d'opération.

Les instances du bloc opératoire se réunissent à intervalles réguliers et la Charte de bloc est diffusée et partagée par tous.

La Certification de l'établissement est confirmée en février 2014.

De façon générale, le management par la qualité a abouti à un développement de la culture de l'échange, de l'évaluation, de l'amélioration continue, de la construction commune d'objectifs et de moyens.

de 11.05.2016

Le Directeur Général

Christophe KASSEL



## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

### FICHE SYNTHETIQUE

(Publiée sur internet)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement :	CHU Caen
Service :	Blocs Opérateires
Adresse :	Avenue de la côte de Nacre
Code postal :	14 033
Ville :	CAEN

#### **Domaine(s)**

Coopération entre professionnels  
Organisation du travail  
Management

#### **Titre**

Développement d'un Management par la qualité et la gestion des risques au sein des blocs opératoires du CHU de Caen.

#### **Résumé (maximum 10 lignes) :**

Guidée par le Cadre Supérieur de Santé, l'équipe d'encadrement des blocs opératoires du CHU de CAEN a développé un management par la qualité en utilisant les principes, méthodes et outils issus des démarches qualité et gestion des risques.

La motivation de ce choix repose sur l'absence d'un collectif d'encadrement sans culture partagée, d'une activité opératoire évolutive dans une situation financière dégradée, l'enjeu de la certification, le projet de reconstruction d'un nouvel hôpital à l'horizon 2025. Le développement d'un management par la qualité s'est réalisé en prenant appui sur les recommandations de la HAS. Il a nécessité un travail en collaboration des différents acteurs décisionnaires des blocs opératoires. L'implication de la qualité a été un élément structurant de cette démarche.

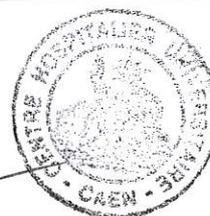
Aujourd'hui, nous disposons d'un collectif d'encadrement fort partageant une culture et des objectifs communs. L'établissement se prépare activement à la prochaine visite de la HAS en 2017.

#### **Date et signature du Chef d'établissement**

le 11.05.2016

(Le Directeur Général,

Christophe KASSEL



J'autorise la publication de cette fiche sur le site internet de la FHF et dans d'autres supports de communication.